

作提出了更高的要求,我们将进入新一轮的创业历程,力争取得更大的成绩。

(《财务与会计》1995年第12期)

## 一个靠管理创效益的典型

——华能大连电厂加强企业管理的调查

李恒栋

华能大连电厂是我国第一个利用外资和国内集资建成的70万千瓦大型现代化火力发电厂。1988年8月李鹏总理在参加该厂一号机组投产剪彩时曾语重心长地说:“建设好一个大型现代化电厂是一回事,管理好一个大型现代化电厂又是一回事。”整整六年过去了,华能大连电厂靠科学管理创造了优异成绩,被国家电力部命名为目前全国唯一的“一流火力发电厂”。为此,李鹏总理又欣然为该厂题词:“坚持改革,勇于创新,再接再厉,攀登高峰。”华能大连电厂在管理上到底给我们什么启迪呢?

### 一、对人的管理——致力于建立紧密的组织机构和精干的职工队伍

华能大连电厂在建厂初期,在企业内部的机构设置上,仍然延袭“分兵把口,层层负责”的传统管理模式,机构多、干部多,管理人员占全厂职工的1/3,中层干部占全厂职工的1/6。机构虽经几次调整,但只是“换汤不换药”,实际内容没有改变。随着我国市场经济的推进,他们逐渐理清了思路:企业管理的对象应该是人、财、物;管理的目标应该是实现人尽其才、物尽其用、财尽其力;管理机构应该按照生产经营的要求和不同管理对象的特点设置。华能大连电厂属于发电行业企业,应该突出燃料的采购、供应、运输和发电的需要来设置相应的管理机构。他们围绕着电厂人、财、物的流向,创造了独具特色的“事业部制”:“物流”的管理即围绕着从煤的投入到电的产生,设立了生产部、发电部、

检修部;“人流”的管理即围绕着劳动力的合理使用,设立了人事部、培训中心、厂部办公室、党委工作部;“财流”的管理即围绕着成本、价格、利润和资金的筹集,设立了财务部。为了避免机构重叠、业务重复,他们取消了科(室)一级建制,由过去的三级管理变为二级管理。在岗位设置上,他们不片面强调分工和对口管理,而是坚持因事设岗,“一个坑一个萝卜”,杜绝了人浮于事的现象。以党委工作部为例,设岗4人,一名主任兼党委秘书,一名主任科员兼管宣传,一名组织员一名纪检员,这4个人实际担负起了国内同等规模电厂党委办公室、宣传部、组织部、统战部、纪律检查委员会等5个部门几十人的工作。实行“事业部”制后,该厂的二级行政机构由原来的15个减至9个,中层干部由71人减至18人,管理人员由203人减至92人,工厂本部的职工由689人减至280人。目前,这个厂每千千瓦发电量占用职工仅为0.4人,不到国内同类机组平均用人量的1/4,已经达到发达国家同类机组的用人水平。

机构精简、人员缩编后富余人员怎么安置?华能大连电厂的作法是创造“关联公司”,成立诸如维修公司、燃料公司、运输公司、保安公司、绿化公司、服务公司等,这些公司既为电厂服务又与电厂分灶吃饭,是实行内部独立核算、承包经营的经济实体。这些“关联公司”也并不是人浮于事的“安乐窝”,内部同样实行“一个坑一个萝卜”。通过采取这些改革措施,不仅企业组织机构更加高效了,而且较好地克服了“厂办社

会”的弊端。

## 二、对财的管理——致力于建立一整套行之有效的财务管理制度

财务管理在不少企业目前仍是薄弱环节，而在华能大连电厂则是重点环节。他们在成本、价格、资金、经济核算等方面，建立了一整套行之有效的管理制度。

在成本管理方面，主要采取下达成本指标的办法进行管理。年初厂部对各有关部门下达成本指标，年末考核，完成指标则奖，没完成指标则罚。根据电厂主要消耗燃料(煤、油)的特点，在成本管理中，突出燃料成本的管理，规定购进的每公斤煤的发热量平均达到 5 000 大卡以上，价格要便宜，并要保证电厂所需用煤量，这就是所谓的“质、价、量”管理。为了使燃料成本管理落到实处，他们成立了燃料管理处，专门负责煤的采购、质检和价格控制，并由厂长亲自主抓这项工作。1993 年，华能大连电厂实现供电耗煤 322 克/千瓦时，这一成绩不但在国内领先(目前，国家对国内大型火电厂供电耗煤的考核指标是 390 克/千瓦时)在国际上也达到同类电厂的先进水平。

在价格管理方面，主要是对购进煤价进行分析与核算。他们的做法是：进入市场，掌握行情，随机应变。该厂属于合资企业，燃料供应除了国家分配指导性价格的煤外，还有相当一部分由自己采购，因此该厂外采任务较大，并且外采煤价格的高低成了影响该厂效益好坏的重要因素。由于该厂主要是从秦皇岛通过海上航运进煤，而秦皇岛又是目前我国最大的煤炭市场，煤的“量、质、价”瞬息万变，为了随时掌握秦皇岛市场煤的行情，他们特地在该市设立了办事处，抓信息、抓趋势、抓时机、抓决策。如 1991 年因原供应该厂用煤的一家煤矿的煤质下降，影响了该厂的安全与效益，他们得知秦皇岛的煤是混堆存放，煤价是以量计价后，就果断地放弃采用原来那家煤矿的煤，购进秦皇岛港的煤。几个月后，那家煤矿为了保持信誉，自动将每吨煤价下调 15 元，并开采煤质较好的煤层。该厂又

及时掌握这一信息，改购这家煤矿价低质优的煤。这一抛一进，就使该厂获得上千万元的效益。

在资金管理方面，实行厂内银行管理制度。从 1992 年开始，该厂设立厂内银行，厂部与部门之间，部门与部门之间，资金往来都由厂内银行发行的厂币和支票进行，全厂内部的经济活动都由厂内银行统一结算和控制。厂内各部门承包指标的下达、承包任务的考核、奖金的发放、罚款的扣留等，也都由厂内银行来承担。由于实行厂内银行制，使得该厂资金利用效果明显。1992 年该厂流动资金周转次数达到 9.3 次，1993 年该厂资金利润率达到 9.97%，这些都高于全国同类企业。

在日常经营管理方面，该厂坚持定期进行经济活动分析制度。从 1989 年第 3 季度开始，该厂就制定了定期进行全厂经济活动分析制度，规定每月 10 号左右，由厂长主持，召集全厂各部门领导，对上月的经济情况进行一次全面分析和诊断，总结上月全厂经营和财务情况，找出现存问题，提出下月计划和改进措施。除了进行月分析外，每季终了还要进行全季度的经济活动分析，年终还要进行全年经济活动分析。由于该厂坚持进行经济活动分析，从而使经验得以及时总结、推广，问题得以及时发现和解决。

华能大连电厂由于重视企业管理，特别是财务管理，建立了上述切实可行的管理制度，从而取得了显著的经济效益。到 1994 年末，除累计以折旧费和管理费等形式上交华能总公司 17 亿元外，累计实现利润 7.31 亿元，平均每年创利 1.22 亿元，固定资产投资利润率达 20% 以上，这在国际上也是罕见的。1993 年，该厂实现劳动生产率 45.7 万元/人·年，而目前国内大型火电厂的平均劳动生产率是 6—7 万元/人·年，华能大连电厂的劳动生产率远远超过国内同行水平，并达到国际一流电厂水平。

## 三、对物的管理——致力于建立最先进的生产管理体系

对物的管理也就是对生产的管理，这里包

括对燃料的运输管理、库存管理、对生产现场(车间)的管理,等等。该厂在这些方面的管理中先后采用了世界上最先进的全面质量管理、定置管理、网络管理、目标管理等管理方法,并结合该厂实际,创立了适合本厂实际的管理方法。如应用全面质量管理思想,推行多层次、全方位巡检工作法;把原来设备分工责任制改为设备管理责任制;对设备实行“缺陷工作卡”考核制度;等等。在管理手段上,实现了运用电子计算机管理网络的自动控制,数百平方米的主控室里只须几名值班员负责全厂设备的正常运行。在管理制度上则建立一系列严厉的生产管理制度,如安全生产方面,实行全员安全责任制,把安全工作落实到每个人。在国内一些大型火电厂正在为安全生产100~200天而努力时,到笔者发稿时止,该厂已经实现安全生产1510天,创目前国内50万千瓦以上容量火力发电厂最高安全纪录。据有关专家介绍,日本30万千瓦以上的火力机组,每台机组每年允许非计划停运时间是100小时,华能大连电厂1993年的非计划停运时间只有3.8小时。由于华能大连电厂采用世界先进设备,机械化程度高,机器多、

线路长,如管理不好,很容易出现跑、冒、滴、漏,为此,该厂制定了严厉的奖罚制度,谁发现问题给谁奖;问题出在谁身上就罚谁。由于该厂在这方面加强了管理,全厂基本杜绝了跑、冒、滴、漏。1994年6月,国家电力部、华能国际电力开发公司以及日本专家一道对该厂进行检查,日本专家身带计步器,从52米高的锅炉平台出发,沿着最容易出现跑、冒、滴、漏的路线,行走6700余步,约5.2公里,结果遍布全厂的72274个水、汽、油、灰、粉、气、风等泄漏点,竟未发现一处泄漏或渗漏。一位日本专家感叹地说:“在这个电厂参观,分不出是中国电厂还是外国电厂。”香港南丫电厂、合和公司10余人参观后说:“没想到中国大陆还有这样一个国际水平的电厂。”

当你盛夏登上高处,环顾濒临大海的华能大连电厂时,但见兰色的是输煤码头,银色的是储油装置,米黄色的是厂房,黑色的是储煤场,白色的是办公楼,绿色的是草坪,五彩缤纷的是万盆鲜花,……犹如置身于一座美丽的公园。这就是靠科学管理绘就的华能大连电厂!

(《财务与会计》1995年第4期)

## 强化企业财务管理 规范企业经营活动

中国建筑工程总公司财务部

中国建筑工程总公司(以下简称中建总公司)是经国务院批准成立的具有承担国内外土木和建筑工程的勘察、设计、施工、安装、咨询、房地产开发、装饰工程、进出口贸易等综合开发能力的大型跨国公司。从1984年以来,中建总公司连续11年保持在世界225家国际大承包商行列之中,1995年被《亚洲新闻》周刊列入千家大企业排名第302名。

中建总公司以改革为动力,树立在竞争中求生存、求发展的观念,瞄准“高、大、新、特、重、外”工程,以优秀的设计和卓越的建筑工艺完成

了一大批名优代表工程。面对强手如林竞争激烈的国内建筑市场和国际承包市场,中建总公司及时调整经营策略,扩大经营领域,提高经营能力,努力使之成为真正的世界一流的多功能、综合性的跨国公司。目前,已在世界的51个国家和地区设立了56个机构,形成了以亚太地区为重点的跨国经营格局。

1995年中建总公司国内外营业额合计351亿元人民币,实现税前利润8.9亿元人民币,上交营业税及所得税计7.1亿元人民币。

中建总公司所取得的成绩,与公司内部严